



国药励展
Reed Sinopharm
Exhibitions



CMEF
China International
Medical Equipment Fair

国药励展·大健康系列新知丛书

Reconstructing Healthcare Industry

洞悉大健康产业的商业本质
探索行业发展进程中的新规律

*The Future of
Business Model Innovation*

重构大健康 创新时代商业模式的未来

姜天骄◎主编

陈一 隋斌◎编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





国药励展
Reed Sinopharm
Exhibitions



CMEF
China International
Medical Equipment Fair

国药励展·大健康系列新知丛书

重构大健康

创新时代商业模式的未来

姜天骄◎主编

陈一 隋斌◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书全面介绍了大健康产业及各细分板块的发展趋势和机遇，并建立了商业模式评估的方法体系，包括：商业模式的可行性、可持续性、规模效应、衍生价值、潜在风险、竞争壁垒、复制扩张能力等 11 个分析要素。同时，本书针对大健康产业主要板块，例如医药产业、医疗器械产业、医疗服务产业和互联网医疗产业等方向进行了细致的商业模式分析和评估，并深入探讨了这些商业模式未来优化与创新的方向。

图书在版编目（CIP）数据

重构大健康：创新时代商业模式的未来 / 姜天骄主编；
陈一，隋斌编著. —北京：机械工业出版社，2018. 10
ISBN 978-7-111-61167-7

I. ①重… II. ①姜… ②陈… ③隋… III. ①医疗保
健事业-商业模式-研究-中国 IV. ①R199.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 232325 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：杨 冰 责任编辑：杨 冰

责任校对：郭明磊 版式设计：张文贵

责任印制：张 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2018 年 10 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7 印张·3 插页·121 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-61167-7

定价：52.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

丛书编委会

总 编 胡昆坪

执行总编 李 超

编委会成员 (以姓氏拼音为序)

蔡江南	曹 健	陈 钢	陈 一	戴广宇
丁传军	丁海荣	方 林	官成宇	姜天骄
李 健	李建业	李厦戎	刘 夏	闵 栋
施 洵	隋 斌	王 豫	王志刚	武治印
徐 岩	杨 冰	张明群	钟 蕾	周 晋
周 泾				

丛书序

我国的大健康产业正迎来前所未有的发展机遇，这不仅得益于党中央、国务院以及各级政府管理部门的坚定支持，也受益于广大人民对健康和美好生活的强烈向往和需求。作为专注于医药医疗大健康领域的展览和会议组织者，国药励展公司在过去 17 年的发展历程中，随着时代的节拍，通过不断完善自身的平台建设，发展范围从原有的医药医疗领域延伸至食品、体育、化妆品等大健康领域。

我们有幸亲历了我国大健康产业波澜壮阔的发展历程，同时也见证了贯穿大健康产业链的创新力量，立足于产业前沿，持续引领推动产业科技的进步与高质量发展。我们也欣喜地看到，越来越多的机构和有识之士投身到我国的大健康事业建设中来，作为“世界媒体 500 强”之一的机械工业出版社，与我们一起合作打造开放式产业研究平台，通过整合产业专家的智库资源，进行系统的选题研究和图书出版，使产业专家们能“观”能“执”的智慧分享进一步突破时空的限制，为人类健康的共同事业、为以“健康梦”托起“中国梦”的实现积极献力。

“国药励展·大健康系列新知丛书”是我们与机械工业出版社共同打造的第一套专业丛书，汇聚了双方共同组建的“大健康

产业专家委员会”中众多专家学者的真知灼见，相信能为国内大健康产业的企业经营者、创业者、市场及产业研究者、投资者给予启迪和参考。

“国药励展·大健康系列新知丛书”首辑将在第80届中国国际医疗器械博览会（CMEF）上推出，共计五本，分别是《精准医疗》《重构大健康》《医疗投资》《医疗+保险》《AI+医疗健康》。这套丛书首辑的出版仅仅是双方合作计划的开始，未来我们每年还将依据产业发展的热点与变革，持续出版该系列丛书的后续分册，从前沿新知到实践探索，出版更多优秀的图书，助推医疗产业的技术发展与科技创新。

择善固执，莫忘初衷。在此，谨以此丛书的出版，为赋能健康产业的高质高效发展、也为助力“健康中国”的实现略致绵薄之力。

国药励展董事总经理

胡昆坪

推荐序

2016年10月25日，中共中央、国务院印发并实施《“健康中国2030”规划纲要》，提出并确认了将健康产业发展成国民经济支柱性产业。由此，我国大健康产业迎来了前所未有的重要发展机遇！

当前，一方面人口老龄化所带来的健康需求快速增长问题已经日益严峻，而另一方面，优质医疗服务资源供给不足、分布不均等问题仍较为突出。国家不断加大医疗改革政策力度，从公立医院改革、医药流通两票制、仿制药一致性评价到家庭医生签约、医保异地就医的执行，大健康产业的各个环节、各个方向都由于政策的变化而迸发出新的机遇和挑战。

对于大健康产业的参与者来说，为了更好地应对这些挑战，充分抓住大健康产业的历史机遇，最重要的就是要对原有商业模式进行深度优化，以及对新的商业模式进行不断探索和尝试，来适应新的产业变革与竞争环境。管理学大师彼得·德鲁克说过：“当今企业之间的竞争，不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”大健康产业中的企业竞争同样如此，商业模式往往决定成败。

近几年来，大健康产业在商业模式方面的创新如雨后春笋般

不断出现。互联网医疗、可穿戴医疗设备、医生集团和连锁诊所、医疗大数据和医疗人工智能、医药电商与医药 O2O、创新健康管理、创新医药研发等商业模式与技术创新不断引领着大健康产业的发展。这其中，有闪闪发光的机遇，也有荆棘坎坷的挑战；有探索的勇气，也有求证的谨慎；有成功的经验，也有失败的教训。这些经验和教训对于大健康产业的从业者来说都尤为宝贵。只有对这些经验和教训进行深刻的总结和反思，才有可能在未来的竞争中胜出。

《重构大健康：创新时代商业模式的未来》就是这样一本既回顾经验教训，又向前探索展望的书。本书的编写团队是由优秀的医疗健康产业的经营者和具有丰富经验的投资专家组成，他们从大健康产业链维度，结合各种商业模式，通过对案例进行梳理，对大健康产业的各个细分领域进行了深入探索，尤其是对创新商业模式的分析，具有独到的视角和分析逻辑。医疗服务产业如何进行商业模式选择，医疗器械产业如何通过识别不同的商业模式进行战略规划，互联网医疗行业发展的困境与解决的方案是什么，“医疗+人工智能”产业如何进行商业模式创新……这些至关重要的问题都能在本书中找到答案或启发。不论是对于已经身处大健康产业的企业家、创业者、从业者、投资人，还是对未来有志于进入大健康产业发展的各位读者来说，这本书都不失为是一个增进了解大健康产业商业模式的最佳选择。

风物长宜放眼量，大健康产业的浪潮已经到来！政策的锐意

改革、需求的快速爆发、技术的突破进步、人才的丰富储备，大健康产业蓬勃发展的土壤已经逐步肥沃起来，我们每一个人都将见证大健康产业开出绚烂的花朵。大健康产业商业模式创新的弄潮儿必将能够站在澎湃的浪潮之巅！

是为序。

赵 淳

中国医院协会民营医院管理分会会长

中国卫生经济学会健康产业分会副会长

中国医学装备协会民营医院装备管理分会副会长

前 言

下一个世界首富或许将在大健康产业诞生。

过去的5年间，平均每年超过500亿元的资金涌入中国的大健康产业，这还仅仅是一级市场（不包含上市公司）的投资数据。腾讯过去5年间累计在大健康产业已经投入200亿元，投资企业数量超过50家；万达集团更是专门成立了万达大健康集团，目前已经注资超过1500亿元；此外，超过100家A股上市公司从各行各业纷纷转型进入大健康产业，其中不少还专门变更了公司名称，例如宜华地产改名宜华健康，开元投资改名国际医学，等等。这样的案例数不胜数，大健康产业俨然已经成为各路资本和产业争夺的高地。

进入大健康产业最重要的关注点是什么？技术进步、政策变化等因素都很重要，但经过对上百家大健康领域企业成功与失败案例的走访调研与深度研究分析发现，决定成败最核心的一点是大健康产业的商业模式。

商业模式对于大健康产业的重要性再怎么强调也不为过，因为它所面临的环境、监管、需求等因素都与其他产业有着极大的差异，因此套用其他领域的商业模式，企图在大健康产业分一杯羹几乎行不通。很多失败的企业，它们并非资源不丰裕、团队不

精锐、资本不充足，而恰恰都是败在将原有行业的商业模式、经验直接套用于大健康产业，无法取得成功也就不难想象。

本书全面而系统地介绍了大健康产业及各细分板块的主要商业模式，并通过深入的案例分析，洞察这些商业模式如何为身处大健康产业的企业带来商业成功。本书还建立了商业模式评估的方法体系，包括：商业模式的可行性、可持续性、规模效应、衍生价值、潜在风险、竞争壁垒、复制扩张能力等 11 个分析要素。针对大健康产业主要板块，例如医药产业、医疗器械产业、医疗服务产业和互联网医疗产业等方向，本书进行了细致的商业模式分析和评估，并开放式地探讨了这些商业模式未来优化与创新的方向。

在互联网医疗的相关章节中，本书全面复盘了互联网医疗过去近十年发展所积累的商业模式的相关经验、问题，并提出了解决方案。2018 年在香港 IPO 的“平安好医生”是目前整个互联网医疗领域唯一的上市公司，距离 2015 年产品上线仅用时 3 年，平安好医生远超同行的高速发展背后，其商业模式的奥秘何在？

在医疗服务产业领域，同样处于口腔连锁医疗板块，为什么收入规模相近的通策医疗与拜博口腔的经营业绩却迥然不同？商业模式的不同如何决定了企业的不同命运？

在医疗设备产业领域，为什么通过打价格战，体外诊断（IVD）企业往往迎来的是后续丰厚的商业回报，而影像设备企业却不得不面临后续业绩增长乏力？商业模式在其中扮演了怎样的

角色，使得同一个战略决策带来了完全相反的效果？

历史不容假设，但能够复盘。通过体系化的方法复盘大健康产业真实的商业案例，洞悉商业模式的本质，对于未来在大健康产业中制定企业战略规划、构建企业竞争壁垒、优化企业商业模式、创建企业新兴业务等方面都会带来启发和帮助。

在本书的编写过程中，参阅了大量的国内外文献、最新的行业研究报告，以及大健康产业相关公司和产品的案例，但限于作者的研究能力、实践经验有限，书中难免存在错误和疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

本书编写组
2018 年 10 月

目 录

丛书序

推荐序

前 言

第一章 大健康产业发展进程与趋势 / 001

第一节 大健康产业的全景图 / 001

第二节 大健康产业发展现状 / 005

第三节 大健康产业发展趋势和机会风口 / 008

一、技术进步带来的机会和风口 / 008

二、模式创新带来的机会和风口 / 011

三、资本助力，加速行业发展与竞争 / 014

第二章 大健康产业商业模式和评估 / 016

第一节 如何分析和设计大健康产业商业模式 / 016

一、商业模式的主要分析方法 / 016

二、大健康产业商业模式分析设计的特点 / 022

三、大健康产业商业模式分析设计的步骤 / 023

第二节 大健康产业主要商业模式分析 / 025

一、医疗机构商业模式分析 / 025

二、医药工业商业模式分析 / 027

三、医疗器械产业商业模式分析 / 029

四、医药商业流通产业商业模式分析 / 031

五、互联网医疗服务产业商业模式分析（以在线咨询为例） / 032

六、信息化与医疗人工智能产业商业模式分析 / 034

七、商业健康险商业模式分析 / 035

第三节 如何评估大健康产业商业模式 / 036

第三章 新环境、新趋势下的医疗服务产业商业模式创新 / 044

第一节 医疗服务产业发展趋势与机会 / 044

第二节 医疗机构商业模式核心要素评估及创新方向 / 048

一、综合医院的商业模式 / 051

二、专科医院的商业模式 / 057

第三节 医疗机构典型商业模式案例分析 / 062

一、爱尔眼科：标准化复制 + 合伙人制度 / 062

二、通策医疗和拜博口腔：低壁垒市场的商业模式优化 / 070

第四章 新环境、新趋势下的互联网医疗商业模式创新 / 079

第一节 互联网医疗产业的发展趋势与机会 / 079

第二节 互联网医疗行业商业模式复盘与优化方案 / 084

一、互联网医疗商业模式的困局 / 084

- 二、低频需求问题及其解决方案 / 085
- 三、互联网医疗的 O2O，为什么走不通 / 089
- 四、为什么在线问诊的免费策略是错的 / 091
- 五、为什么互联网医疗产品传播无力 / 092
- 六、为什么快速迭代在医疗领域不适用 / 093

第三节 典型商业模式案例分析——平安好医生的商业模式 / 094

- 一、平安好医生企业情况概览 / 094
- 二、平安好医生商业模式详细分解 / 97
- 三、平安好医生商业模式亮点 / 119

第五章 新环境、新趋势下的医疗器械产业商业模式创新 / 123

- 第一节 医疗器械产业发展趋势与机会 / 123
- 第二节 医疗器械主要细分产业商业模式 / 131
- 第三节 典型商业模式案例分析 / 138
 - 一、体外诊断（IVD）商业模式 / 138
 - 二、影像设备商业模式 / 143

第六章 新环境、新趋势下的医药企业商业模式创新 / 149

- 第一节 医药零售产业商业模式及趋势分析 / 149
 - 一、医药零售行业发展情况 / 149
 - 二、医药零售行业的商业模式和未来发展方向 / 151
- 第二节 医药制造产业商业模式及趋势分析 / 165
 - 一、医药制造业的分类 / 165

- 二、医药制造业的主要商业模式和发展方向 / 166
- 第三节 典型商业模式案例分析——一心堂的商业模式创新 / 173
 - 一、通过区域深耕策略获得竞争优势 / 174
 - 二、精细化管理 + 会员体系 / 176
 - 三、O2O + B2C + DTP 不断进行模式创新 / 178

第七章 医疗人工智能下的大健康商业模式创新 / 180

- 第一节 医疗人工智能兴起和发展趋势 / 180
 - 一、医疗痛点是人工智能 + 医疗的现实需求 / 182
 - 二、未来 3~5 年人工智能 + 医疗有望爆发 / 184
- 第二节 以人工智能为平台的大健康商业模式探索及创新 / 185
 - 一、人工智能 + 辅助诊疗 / 185
 - 二、人工智能 + 医学影像 / 186
 - 三、人工智能 + 药物挖掘 / 190
 - 四、人工智能 + 健康管理 / 193
- 第三节 典型商业模式案例分析——IBM Watson / 197

第八章 大健康产业商业模式的重构与未来方向 / 201

- 第一节 产业链延伸和跨界融合将是重要趋势 / 201
- 第二节 “互联网+”和“人工智能+”将赋能大健康产业 / 203
- 第三节 技术创新与商业模式结合迸发大健康产业新活力 / 205

第一章

大健康产业发展进程与趋势

第一节 大健康产业的全景图

大健康产业是一个集合的概念，从产业链的维度展开，包含医药制造、医疗器械、医药商业和流通、医疗服务、医疗保险、医疗信息化、互联网医疗、医疗大数据和人工智能等细分产业。

医药制造业和医疗器械产业位于大健康产业的上游。医药制造业又可以进一步细分，包含化学制剂、中成药、生物制品等细分行业，它们的商业模式特点和关键要素都不相同。医疗器械产业从大类上可以分为医疗设备、医用耗材以及家用医疗器械产业。这三大类产业在功能、需求和商业模式特征方面各异，像常见的 DR（数字 X 射线机）属于医疗设备；心脏支架